

Management Know-how

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Engelbrecht, C./ Krohmer, H.

Handel und Hersteller über Efficient Consumer Response (ECR):

Zwei unterschiedliche Perspektiven

Koblenz 1997
ISBN 3-89333-188-3

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Professor Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.
Dipl.-Kfm. Christoph Engelbrecht ist als Associate Consultant für die Boston Consulting Group (BCG) tätig.
Dipl.-Kfm. Harley Krohmer ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Homburg sowie Projektleiter der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

Inhaltsverzeichnis

1. EINFÜHRUNG IN DAS ECR-KONZEPT	1
2. FRAGESTELLUNGEN UND GRUNDLAGEN DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	4
3. ERGEBNISSE	5
4. FAZIT	19
5. LITERATURVORSCHLÄGE.....	21

1. EINFÜHRUNG IN DAS ECR-KONZEPT

Das Verhältnis zwischen Handel und Hersteller wurde lange Zeit durch Konditionskämpfe und Mißtrauen geprägt. Eine neue Richtung zeigt das 1993 in den USA entwickelte Konzept Efficient Consumer Response (ECR) auf, das auf dem Kooperationsgedanken zwischen Handel und Hersteller basiert. Das Ziel hierbei ist die unternehmensübergreifende Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette.

Das ECR-Konzept hat sich als wichtiges Konzept für die Gestaltung der Beziehung zwischen Hersteller und Handel etabliert. Der hohe Nutzen und die Durchführbarkeit des Konzeptes wurden bereits mehrfach empirisch belegt. Nahezu alle Handelsunternehmen und ein Großteil der Konsumgüterhersteller setzen ECR bereits heute in die Praxis um oder bereiten die Einführung in naher Zukunft vor.

Das ECR-Konzept ist für Hersteller und Handel von großer Bedeutung, weil ungefähr ein Drittel der Wertschöpfung an der Schnittstelle zwischen Handel und Hersteller entsteht und nur durch gemeinsame Anstrengungen optimiert werden kann. Werden durch das ECR-Konzept Kosten gesenkt und Kundenbedürfnisse besser befriedigt, so kann dies ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein. Dies unterstreicht die strategische Bedeutung des ECR-Konzeptes.

In den USA und in Europa wurden bereits mehrere empirische Studien über das ECR-Konzept veröffentlicht. In Deutschland untersuchten Homburg, Grandinger und Krohmer (1996) die Bedeutung des ECR-Konzeptes für die deutschen Markenartikelunternehmen der Verbrauchsgüterindustrie. Die vorliegende Studie stellt dieser Perspektive die Sichtweise des deutschen Lebensmitteleinzelhandels gegenüber. Diese Gegenüberstellung ist notwendig, da in einer ECR-Kooperation Hersteller und Handel beteiligt sind, und Differenzen zwischen beiden zu erheblichen Problemen bei der praktischen Ausgestaltung der ECR-Kooperation führen können.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie werden nach einer kurzen Einführung in das ECR-Konzept ausführlich dargestellt und mit den Ansichten der Herstellerseite aus der Studie von Homburg, Grandinger und Krohmer (1996) verglichen. Hierbei zeigen sich erhebliche Unterschiede in der Einschätzung des ECR-Konzeptes durch Handel und Hersteller.

Darstellung des ECR-Konzeptes

Das Ziel von ECR ist die unternehmensübergreifende Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette vom Hersteller bis zum Konsumenten. Hierfür ist eine vertrauensvolle und effiziente Kooperation zwischen Handel und Hersteller erforderlich, die eine reibungslose Weitergabe aller benötigten Informationen und Produkte ermöglicht. Der grundlegende Gedanke ist die Ausrichtung der Wertschöpfungskette auf den Kunden, der seine Präferenzen durch sein Einkaufsverhalten preisgibt. Werden diese Präferenzen mit Hilfe von Scannerkassen erfaßt und analysiert, so können alle Wertschöpfungsaktivitäten auf der Hersteller- und auf der Handelsseite gemeinschaftlich auf die „Stimme des Kunden“ ausgerichtet werden (siehe Abbildung 1).

Das ECR-System

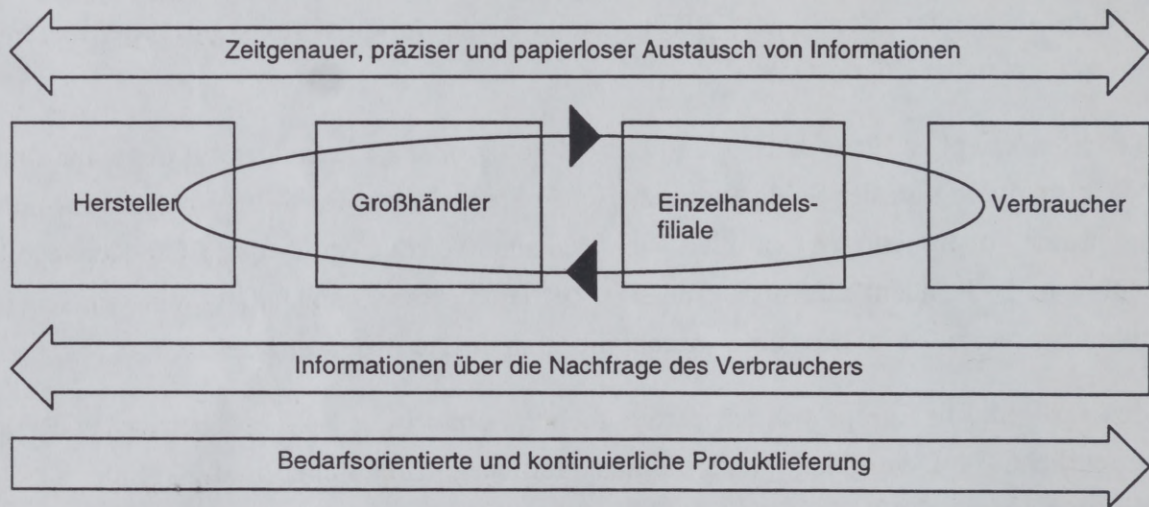


Abbildung 1: Die Wertschöpfungskette mit ECR

Eine derartige Anpassung der Prozeßabläufe führt zu erhöhter Effizienz, zu reduzierten Kosten und zu einer besseren Befriedigung der Kundenbedürfnisse. Im einzelnen umfaßt das ECR-Konzept die nachfolgend beschriebenen vier Teilstrategien:

Efficient Replenishment (Effiziente Nachbestellung)

Unter Efficient Replenishment versteht man die Kooperation im Bereich der operativen Logistik sowie des hiermit verbundenen Informationswesens. Ziel ist die Bereitstellung des richtigen Produktes in der richtigen Menge, zur richtigen Zeit am richtigen Ort.

Das Logistiksystem soll vom Endverbraucher gesteuert werden (pull). Hierzu werden die tatsächlichen Abverkaufsdaten (POS-Daten: Point-of-Sale-Daten) über Scannerkassen erfaßt und ausgewertet. Bei Bedarf wird automatisch eine Bestellung ausgelöst und an den Hersteller weitergeleitet. Voraussetzung hierfür ist ein von Handels- und von Herstellerseite gemeinsam unterstütztes Informationssystem. Neben dem Informationsfluß wird auch der Warenfluß durch die Eliminierung überflüssiger Läger, durch Cross-Docking und andere Logistiktechniken optimiert.

Efficient Assortment (Effiziente Sortimentsgestaltung)

Die Sortimentsgestaltung befindet sich in einem grundsätzlichen Interessenkonflikt zwischen Handel und Hersteller. Während der Handel an einer Ertragsoptimierung des Gesamtsortiments interessiert ist, versucht der Hersteller, seine eigenen Produkte innerhalb des Gesamtsortiments optimal zu platzieren. Die Teilstrategie Efficient Assortment ermöglicht eine an den tatsächlichen Bedürfnissen des Kunden ausgerichtete Optimierung des Gesamtsortiments.

Entscheidendes Element hierbei ist das Category Management. Alle Produkte werden aus Kundensicht in verschiedene Kategorien eingeteilt, die als eigenständige strategische Geschäftseinheiten (profit center) von einem Category Manager geführt werden. Mit Hilfe von POS-Daten wird das Produktsortiment optimiert und der vorhandene Regalplatz optimal genutzt. Dies führt zu erhöhter Kundenzufriedenheit und zu erheblichen Umsatzzuwächsen.

Efficient Promotion (Effiziente Verkaufsförderung)

Die dritte Teilstrategie, Efficient Promotion, soll die Effizienz von Verkaufsförderungsaktionen erhöhen. Durch Auswertung der POS-Daten kann die Reaktion der Konsumenten auf verkaufsfördernde Maßnahmen genau ermittelt werden. Die hierdurch gewonnenen Erkenntnisse helfen bei der Auswahl der optimalen Produkte für Preisaktionen sowie der optimalen Preisreduktionsspanne.

Denkbar ist ebenfalls die Einführung von Dauerniedrigpreisen (Every-day-low-pricing: EDLP). Hierbei werden sämtliche Verkaufsförderungsaktivitäten und Rabattstufen auf Hersteller- und auf Handelsseite eliminiert. Dies führt zu niedrigeren Kosten im Logistikbereich, im Bestellwesen und im Verkauf. Diese Einsparungen können über reduzierte Preise an den Endverbraucher weitergegeben werden.

Efficient Product Introduction (Effiziente Neuprodukteinführung)

Die Probleme bei der Einführung neuer Produkte soll die vierte Teilstrategie Efficient Product Introduction bewältigen. Eine enge Kooperation zwischen Handel und Hersteller reduziert die Kosten und steigert die Produktakzeptanz sowie die Produktqualität. Die Basis hierfür ist der Austausch von POS-Daten, Marktforschungsergebnissen und qualitativen Informationen über Präferenzen und Verhalten der Verbraucher, so daß gemeinsam ein vielversprechendes Produktdesign entwickelt werden kann. Weitere Felder der Kooperation sind Produkttests in einzelnen Filialen, die Bestimmung des optimalen Preises auf Basis von POS-Daten, die Entwicklung geeigneter Verkaufsförderungsmaßnahmen, die Identifikation eines geeigneten Regalplatzes und die Durchführung notwendiger logistischer Anpassungen.

2. FRAGESTELLUNGEN UND GRUNDLAGEN DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

Ziel der empirischen Untersuchung war die umfassende Analyse der Ansichten des deutschen Lebensmitteleinzelhandels zum Thema ECR. Hierbei standen folgende Fragen im Vordergrund:

- Was ist der aktuelle Umsetzungsstand von ECR im Handel?
- Welche Ziele verfolgt der Handel im Rahmen des ECR-Konzeptes?
- Welche Bedeutung mißt der Handel den einzelnen Teilstrategien von ECR bei?
- Wie hoch schätzt der Handel die erwarteten Einsparpotentiale ein?
- Welche Faktoren sind kritisch bei der Umsetzung des ECR-Konzeptes?
- Welche Kriterien werden bei der Wahl eines Kooperationspartners zugrunde gelegt?
- Welche Auswirkungen besitzt ECR auf die Marketingaktivitäten des Handels?

Die Studie von Homburg, Grandinger und Krohmer (1996) über die Ansichten der Konsumgüterhersteller erfolgte mit Hilfe standardisierter Fragebögen, die von 52 Markenartikelunternehmen aus der Verbrauchsgüterindustrie in Telefoninterviews beantwortet wurden. Um einen direkten Vergleich der Antworten von der Hersteller- und der Handelsseite zu ermöglichen, wurde der Fragebogen im Rahmen dieser Untersuchung weitgehend übernommen. Einige Aspekte des ECR-Konzeptes wurden jedoch zusätzlich aufgenommen, so daß nicht für alle Fragen Vergleichsdaten zur Verfügung stehen. Die Fragebögen wurden im Rahmen von persönlichen Interviews von den verantwortlichen ECR-Leitern der jeweiligen Handelsunternehmen beantwortet.

Die dieser Untersuchung zugrunde liegende Stichprobe umfaßt 12 Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels. Ziel war die Befragung von Unternehmen aller Größenklassen bei gleichzeitiger Erfassung der Umsatzmarktführer. Folgende Größenabbildung wurde erreicht:

Erzielter Umsatz	< 1 Mrd. DM	1 - 10 Mrd. DM	> 10 Mrd. DM	Gesamt
Anzahl der befragten Unternehmen	2	7	3	12

Der innerhalb Deutschlands erzielte kumulierte Umsatz der befragten Unternehmen betrug 1996 ca. 126,7 Mrd. DM. Der Gesamtumsatz des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland wird in der gleichen Zeit mit ca. 348 Mrd. DM angegeben. Die in dieser Untersuchung erzielte Umsatzabdeckung liegt folglich bei ca. 36%.

3. ERGEBNISSE

Im folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung vorgestellt. Hierbei werden die Ansichten der Handelsseite mit denen der Herstellerseite (vgl. Homburg/Grandinger/Krohmer 1996) verglichen, sofern entsprechende Vergleichsdaten vorliegen. Statistisch signifikante Unterschiede wurden in den Abbildungen mit einem Stern (*) gekennzeichnet.

Die Ziele im Rahmen des ECR-Konzeptes

Abbildung 2 zeigt die Ziele, die Handel und Hersteller mit der Einführung des ECR-Konzeptes verfolgen. Die befragten Unternehmen wurden gebeten, insgesamt 100 Punkte auf die einzelnen Zielkategorien zu verteilen.

Der Handel sieht erhöhte Kundenorientierung (Kunde = Endverbraucher) als oberstes Ziel von ECR, dicht gefolgt von der Realisierung von Einsparpotentialen. Die Hersteller dagegen zielen mit einer ECR-Kooperation in erster Linie auf Kosteneinsparungen ab. Erhöhte Kundenorientierung ist auf der Herstellerseite das mit Abstand unwichtigste Ziel.

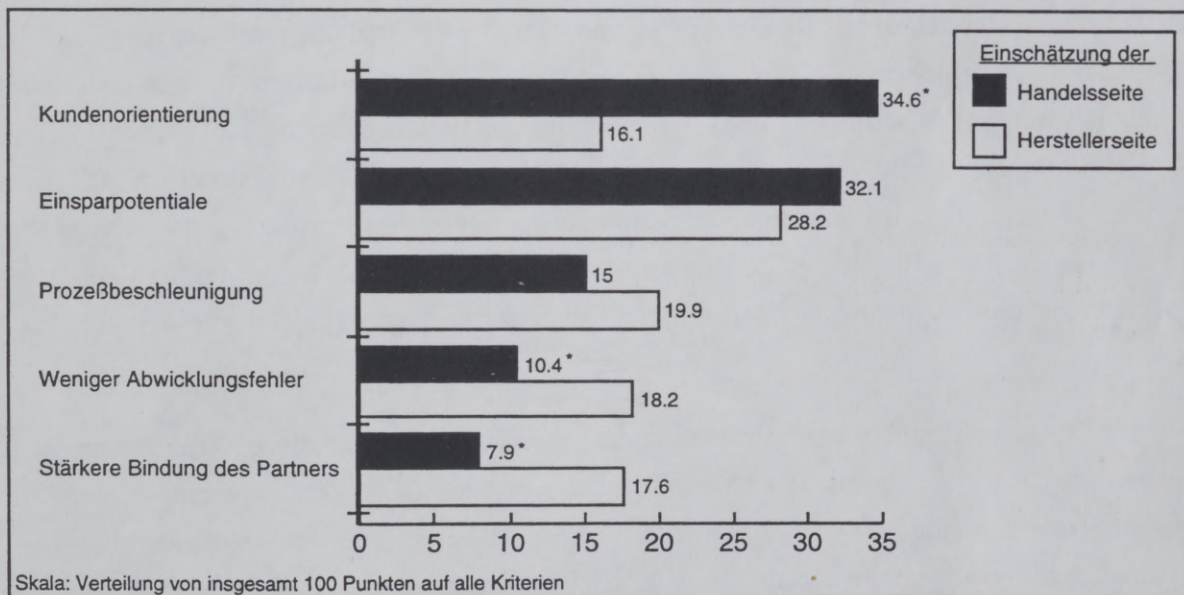


Abbildung 2: Die Ziele im Rahmen des ECR-Konzeptes

Die Bedeutung der Kundenorientierung aus Sicht des Handels bestätigte sich auch in den Interviews mehrfach bei der Diskussion des folgenden Beispiels: Bezieht ein Handelsunternehmen Produkte von einem Hersteller, der eine Kooperation im ECR-Bereich verweigert und somit für beide Seiten höhere Kosten generiert, so stellt sich die Frage, ob dies toleriert werden soll, oder ob die Produkte dieses Herstellers ausgelistet werden. Beantwortet man diese Frage im Sinne des Konsumenten, so kann ein Produkt nicht nur aufgrund höherer Kosten ausgelistet werden, wenn der Kunde das Produkt wünscht und alternative Produkte nicht

verfügbar sind. Die meisten der befragten Unternehmen äußerten sich in diesem Fall mit Hinweis auf die Stimme des Verbrauchers tatsächlich gegen eine Auslistung.

Die Ziele Prozeßbeschleunigung, erhöhte Prozeßfehlerfreiheit und Bindung des ECR-Partners besitzen sowohl auf Handels- als auch auf Herstellerseite eine untergeordnete Bedeutung. In den Interviews wurde als weiteres Ziel die Umsatzausdehnung genannt, jedoch entstand der Eindruck, daß das Bewußtsein über die Möglichkeiten von ECR zur Absatzsteigerung bisher nur gering ausgeprägt ist.

Der aktuelle Implementationsstand von ECR

Die Untersuchung zeigt, daß der Handel bei der Implementation von ECR bereits sehr weit fortgeschritten ist: 83% der befragten Unternehmen gaben an, im Bereich ECR bereits heute mit einem oder mehreren Herstellern zu kooperieren. Die verbleibenden 17% planen eine ECR-Kooperation für die nahe Zukunft. Die umsatzstarken Unternehmen sind tendenziell am weitesten fortgeschritten. Die Initiative zur ECR-Kooperation ging gleichermaßen oft von der Handels- wie von der Herstellerseite aus; starkes Interesse existiert offenbar auf beiden Seiten.

Der Handel ist deutlich weiter fortgeschritten als die Herstellerseite. 1996 kooperierten nur 40% der befragten Hersteller im Bereich ECR und weitere 36% planten mittelfristig, eine ECR-Kooperation einzugehen. 24% planten vorerst keine Kooperation in diesem Bereich (vgl. Homburg/Grandinger/Krohmer 1996). Obwohl die Herstellerbefragung bereits ein Jahr zurück liegt, kann angenommen werden, daß die Industrie immer noch im Rückstand ist: Aufgrund der starken Konzentration im Einzelhandel kommen aus Herstellerperspektive nur wenige Partner auf der Handelsseite für eine ECR-Kooperation in Frage. Somit wurden die wenigen Handelsunternehmen durch Ansprache interessierter Hersteller bereits sehr früh mit dem Thema ECR konfrontiert.

Bei den befragten Handelsunternehmen konnte eine klare organisatorische Zuordnung der ECR-Projekte bisher nicht beobachtet werden. Teilweise war die ECR-Verantwortung in der Linie im Logistik- oder im Einkaufsbereich verankert, teilweise befand sie sich aber auch direkt bei der Geschäftsleitung oder bei Stabsabteilungen. Es kann jedoch angenommen werden, daß sich die Geschäftsleitung mit zunehmender Erfahrung des Unternehmens im Bereich ECR aus der direkten Verantwortung zurückziehen wird. Allerdings bleibt offen, ob sich in Zukunft eine organisationale Einheit herausbilden wird, die für alle Bereiche von ECR die vollständige Verantwortung übernimmt, oder ob die einzelnen Teilstrategien von ECR dezentral koordiniert werden.

Die einzelnen ECR-Teilstrategien und ihre Bedeutung

Bei genauerer Betrachtung des Fortschrittes in den einzelnen Teilstrategien zeigt sich, daß sowohl die Handels- als auch die Herstellerseite in den Bereichen Efficient Replenishment sowie Efficient Assortment am weitesten fortgeschritten ist (siehe Abbildung 3).

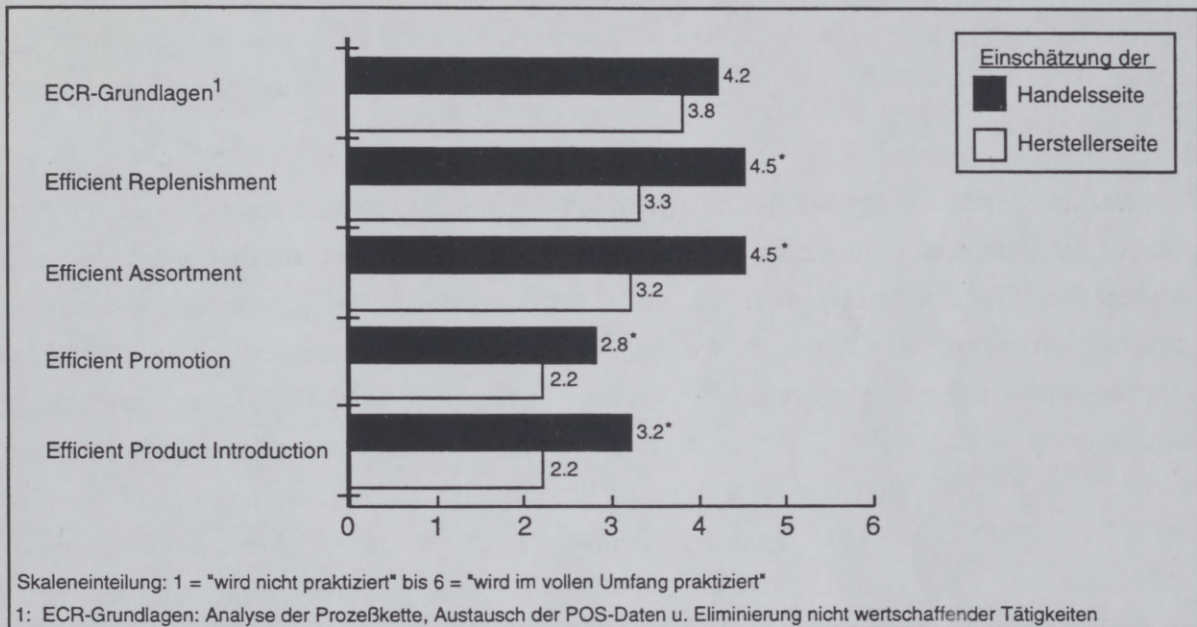


Abbildung 3: Umsetzungsstand der ECR-Grundlagen und ECR-Teilstrategien

Hierfür wurden in den Gesprächen folgende Gründe aus Handelssicht angeführt:

- In den Bereichen Efficient Replenishment und Efficient Assortment sind die möglichen Einsparungen weitaus höher als in den anderen beiden Teilstrategien.
- Eine Kooperation im Logistikbereich ist weitaus einfacher durchzuführen als Kooperationen in den anderen Bereichen, da hier eine hohe Interessenkompatibilität besteht, und außerdem der Erfolg von Logistikaktivitäten relativ leicht meßbar ist. Somit sind Konflikte über die Aufteilung erzielter Einsparungen vergleichsweise gut lösbar.
- Eine erfolgreiche Kooperation im Bereich Efficient Replenishment ist unbedingte Voraussetzung für die Umsetzung der anderen Teilstrategien, da diese sehr stark auf ein leistungsfähiges Logistiksystem angewiesen sind.

Im Bereich *Efficient Replenishment* kann der Handel bereits erhebliche Erfolge verbuchen. Die durch eine Kooperation in diesem Bereich ermöglichten Lagerbestandsreduzierungen wurden mit Werten zwischen 20% und 50% angegeben. Können diese Werte in Zukunft für alle Warengruppen erreicht werden, so bedeutet das eine erhebliche Liquiditätsverbesserung und Kostenreduzierung. Es wurde jedoch auch mehrfach darauf hingewiesen, daß die erzielbaren Bestandsreduzierungen auch von der Ausgangsbasis abhängen. Einzelne Unternehmen

berichteten, daß Lagerbestandsreduzierungen kaum möglich waren, da das Effizienzniveau bereits vor Beginn der ECR-Kooperation extrem hoch war.

Der Informationsaustausch zwischen Handel und Hersteller erfolgt bereits in fast allen Fällen papierlos und wird i.d.R. über Electronic Data Interchange (EDI) abgewickelt. Bezüglich der Bedeutung von EDI ergab sich keine einheitliche Meinung. Einige Gesprächspartner sahen in EDI eher die „Kür“ von ECR, die zuletzt implementiert werden sollte, da an anderer Stelle schneller höhere Einsparungen erzielt werden können, während andere Gesprächspartner EDI als den entscheidenden Teilbereich der Efficient Replenishment Teilstrategie sahen, der zuerst angegangen werden muß.

Erhebliches Optimierungspotential besteht noch bei der Automatisierung der Bestellvorgänge und bei der Datenbasis, auf der die Bestellung basiert. Die Mehrheit der befragten Unternehmen nehmen Bestellungen beim Lieferanten nicht auf Basis der POS-Daten, sondern auf Basis der (Zentral-)Lagerdaten vor. In einigen wenigen Fällen erfolgt die Weiterleitung der Bestandsdaten bereits automatisch, und der Lieferant ist selbst für die Bestandsauffüllung verantwortlich. Auf Filialseite ist die manuelle Bestandsermittlung und Disposition immer noch dominierend; nur wenige Unternehmen planen bereits in naher Zukunft die Automatisierung der Disposition auf Basis von POS-Daten. Dies liegt nur bedingt an einer unzureichenden Verbreitung von Scannerkassen, da die Flächendeckung der installierten Scannerkassen bei den befragten Unternehmen innerhalb der nächsten zwei Jahre fast 100% erreichen wird.

Bei einem Großteil der Gesprächspartner herrscht jedoch große Skepsis gegenüber der automatischen Disposition, da die hierfür benötigten Scannerdaten möglicherweise nicht die benötigte Präzision erreichen. Als Gründe hierfür wurde u.a. die Multiplikatortaste der Kasse genannt, mit der unterschiedliche Varianten desselben Produkts nicht exakt erfaßt werden (z.B. Joghurts verschiedener Geschmacksrichtungen werden alle unter einer Variante berechnet). Auch Schwund durch Diebstahl oder Beschädigungen wurden als Problem aufgeführt. Ein befragtes Unternehmen jedoch disponiert bereits auf Basis der Scannerdaten und hat die geschilderten Probleme und Ungenauigkeiten innerhalb kurzer Zeit unter Kontrolle bekommen.

Bei Betrachtung des Umsetzungsstandes der Teilstrategie *Efficient Assortment* wird deutlich, daß fast alle befragten Unternehmen im Rahmen eines partnerschaftlichen Category Managements Sortimentsoptimierungen auf Basis von POS-Daten durchführen. Der Grad der Partnerschaft im Rahmen von Category Management ist allerdings sehr unterschiedlich. Ungefähr zwei Drittel der befragten Unternehmen vertreten die Ansicht, daß die Idee des Category Captain, also eines kompetenten Zulieferers, der für den Handel das gesamte Sortiment einer Kategorie, bestehend aus Produkten des Zulieferers und direkter Konkurrenten, optimiert, nicht funktioniert. Hierbei waren Bedenken, daß der Category Captain seine Eigeninteressen nicht vollständig den Interessen des Handels unterordnen kann und daher seinen eigenen Produkten immer eine

erhöhte Aufmerksamkeit widmen wird, ausschlaggebend. Einzelne Gesprächspartner hatten in diesem Bereich auch schon negative Erfahrungen gemacht.

Ein Drittel der befragten Unternehmen dagegen war der Meinung, daß eine Kooperation mit einem Category Captain sehr wohl funktionieren kann. Die Argumentation basierte auf der Annahme, daß aufgrund langfristiger Kooperationsinteressen der Category Captain die Interessen des Handelspartners optimal vertreten wird, da er sofort ausgewechselt wird, sobald der Handel eine Verfehlung bemerkt.

Fast alle Gesprächspartner vertraten die Meinung, daß eine Kooperation mit kompetenten Herstellern zu einer Sortimentsverbesserung führt, da der Hersteller eine ausgeprägte Produktkenntnis sowie durch seine eigene Marktforschung gute Kenntnisse über das Verbraucherverhalten besitzt. Außerdem kann er Benchmarking-Daten einbringen, sofern er mit anderen Handelsunternehmen ebenfalls Kooperationen im Bereich Efficient Assortment durchführt. Bei guter Führung der Kategorien wurden Umsatzsteigerungen von bis zu 30% innerhalb dieser Kategorien für möglich gehalten.

Betont wurde von allen Gesprächspartnern die Marketingkompetenz des Herstellers als unbedingte Voraussetzung für eine Kooperation im Category Management. Da diese Kompetenz sehr stark auf Marktforschungsdaten und Erfahrung mit anderen Produktkategorien beruht, werden marktführende Hersteller für eine Kooperation bevorzugt ausgewählt. Marktfolger und kleinere Hersteller besitzen hier einen komparativen Wettbewerbsnachteil, der sich negativ auf den Kooperationsumfang mit Handelsunternehmen auswirken kann.

Die Teilstrategie *Efficient Promotion* weist zur Zeit einen nur niedrigen Umsetzungsgrad auf. Bei genauerer Nachfrage stellte sich heraus, daß die befragten Unternehmen davon ausgehen, daß sich die Kernidee der Dauerniedrigpreisstrategie in Deutschland nicht durchsetzen werde. Als Grund wurde angegeben, daß deutsche Konsumenten als ausgeprägte „Schnäppchenjäger“ auf der Suche nach dem preisgünstigsten Angebot bzw. Sonderangebot sind. Nach Meinung der Gesprächspartner ist dieses Verhalten typisch für deutsche Verbraucher und im Ausland weitaus seltener anzutreffen. Aus diesem Grund sind Verkaufsförderungsaktionen in Deutschland ein unverzichtbares Marketing-Instrument, um die Kunden in die Filialen zu locken.

Daher ist nach Meinung der Gesprächspartner eine Dauerniedrigpreisstrategie nur für einige unverzichtbare Kernprodukte möglich und dies auch nur, um preislich mit den Discountern mithalten zu können. Ein Unternehmen jedoch gab an, vor einigen Jahren eine Dauerniedrigpreisstrategie für alle Kategorien eingeführt zu haben und im Zuge der Umstellung seine Konsumenten erfolgreich „umerzogen“ zu haben. Durch geeignete Aufklärungsaktionen wird den Verbrauchern vermittelt, daß die ständig niedrigen Preise von hoher Preiswürdigkeit sind.

Der Teilstrategie *Efficient Product Development* wurde bei allen befragten Unternehmen die geringste Bedeutung zugemessen; dementsprechend niedrig ist der Umsetzungsgrad. Die Mehrheit der Gesprächspartner war jedoch der Meinung, daß die Verfügbarkeit und Auswertung von POS-Daten sowie die enge Kooperation zwischen Handel und Hersteller in allen Bereichen langfristig die Floprate bei Produkteinführungen reduzieren und damit die Innovationsfrequenz erhöhen wird. Eine kleine Minderheit der befragten Unternehmen zeigte jedoch kein Interesse an einer frühzeitigen Einbindung in den Produktentwicklungsprozeß, mit der Begründung, daß diese innovative Leistung im Rahmen der Konzentration auf Kernkompetenzen vollständig beim Hersteller verbleiben sollte.

Angesprochen wurde auch die Idee, auf Listungsgebühren bei Produktneueinführungen vollständig zu verzichten, wenn der Hersteller statt dessen Mindestumsatzgarantien gibt und bei Nichterreichung den Handel für den entgangenen Umsatz entschädigt. Vorherrschende Meinung war jedoch, daß die angesprochenen Entwicklungen auf diesem Gebiet nicht in naher Zukunft erfolgen werden.

Die Frage nach der für die Kooperation in allen vier Teilstrategien kritischen Weitergabe der POS-Daten an die ECR-Partner ergab sehr polarisierende Antworten. Während für ca. 50% der Gesprächspartner die kostenlose Weitergabe im Rahmen der Kooperation zur Erhöhung der gemeinsamen Wertschöpfung selbstverständlich ist, sehen die anderen 50% der Handelsunternehmen die POS-Daten als zusätzliche Verdienstquelle und verkaufen die Daten, dann aber auch an Hersteller außerhalb der eigenen ECR-Kooperation.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß der Handel sich im Rahmen von ECR bisher stark auf die Teilstrategien *Efficient Replenishment* und *Efficient Assortment* konzentriert hat. Dies ist konsistent mit der Frage nach der zukünftigen Bedeutung der einzelnen Teilstrategien. Vergleicht man die Angaben mit denen der Herstellerunternehmen, so zeigt sich, daß die Bedeutung aller vier Teilstrategien von beiden Seiten annähernd gleich eingeschätzt wird (siehe Abbildung 4).

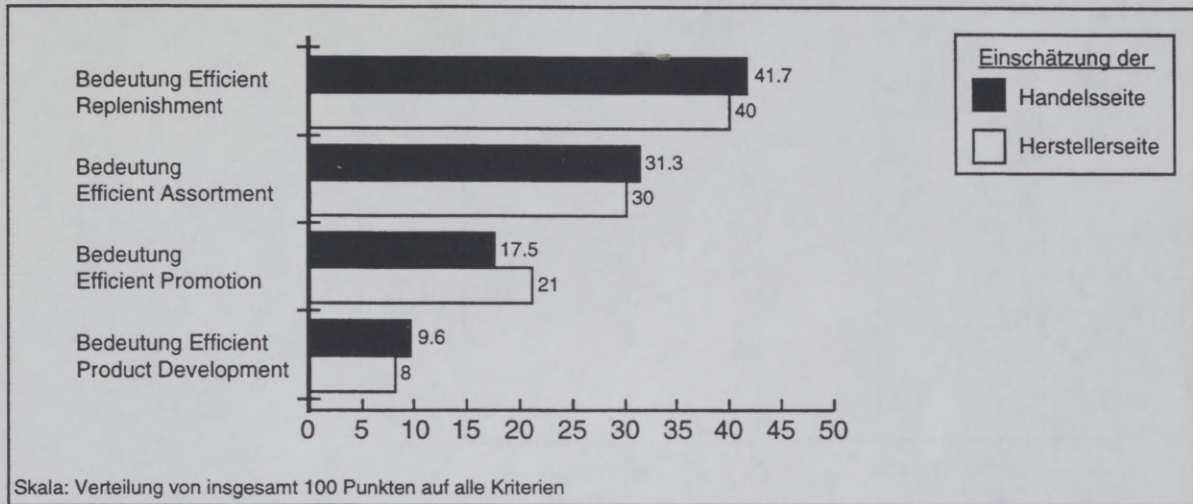


Abbildung 4: Bedeutung der einzelnen Teilstrategien von ECR

Nur die Bedeutung der Teilstrategie Efficient Promotion wird von den befragten Herstellerunternehmen höher eingeschätzt als vom Handel. Der Grund hierfür liegt offenbar in der mangelnden Akzeptanz einer Dauerniedrigpreisstrategie im Handel. Können deutsche Endverbraucher jedoch tatsächlich „umerzogen“ werden, so wäre diese fehlende Akzeptanz nicht gerechtfertigt.

Erwartete Einsparpotentiale im Rahmen von ECR

Eine Quantifizierung der maximal möglichen Gesamteinsparungen fiel den befragten Unternehmen nicht leicht, da noch nicht in allen ECR-Gebieten ausreichende Erfahrung vorlag. Die angegebenen Werte sind daher als eine Schätzung zu verstehen. Interessant ist, daß der Handel die erzielbaren Gesamteinsparungen signifikant niedriger einschätzt als die Hersteller (siehe Abbildung 5).

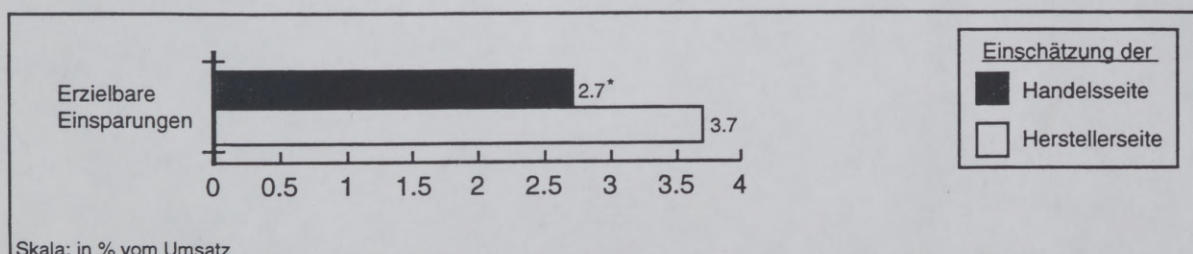


Abbildung 5: Einschätzung der gesamten Einsparpotentiale durch ECR

Auf die Frage, wie sich der Nutzen von ECR auf Handel und Hersteller verteilt, kommt die traditionell mißtrauensgeprägte Einstellung gegenüber dem Kooperationspartner zum Vorschein: Jede Partei glaubt, daß die andere Partei einen höheren Nutzen von der Kooperation hat (siehe Abbildung 6).

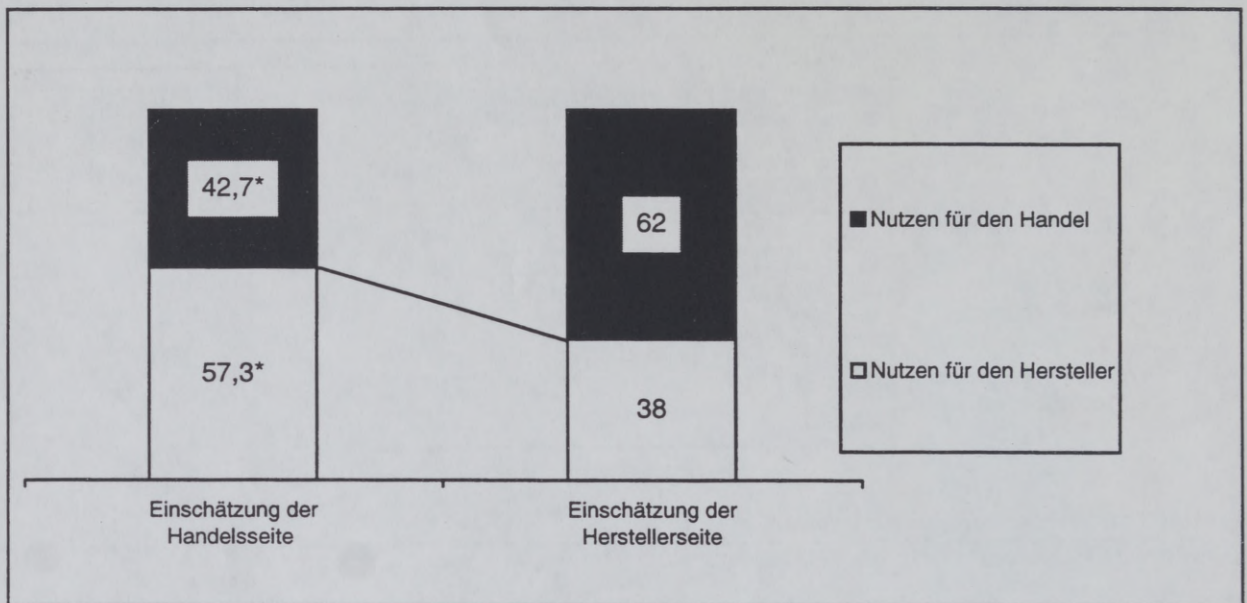


Abbildung 6: Aufteilung des Gesamtnutzens von ECR auf Handel und Hersteller

Diese Aussage hat erhebliche Konsequenzen für den Erfolg der Verhandlungen über die Aufteilung erzielter Einsparungen. Glaubt jede Partei, daß der Partner stärker profitiert, so wird eine Einigung in den Verhandlungen nur schwer erzielbar sein. Es stellt sich die Frage, ob der kooperative Gedanke von ECR langfristig stark genug ist, um dieses gegenseitige Mißtrauen abzubauen.

Kritische Umsetzungsfaktoren

Eine Analyse derjenigen Probleme, die in der Beziehung zwischen Handel und Hersteller auftreten können (externe Probleme), zeigt zunächst, daß alle Fragen zu diesem Thema mit einer hohen Zustimmung beantwortet wurden. Dies gilt sowohl für die Handels- als auch für die Herstellerseite (siehe Abbildung 7).

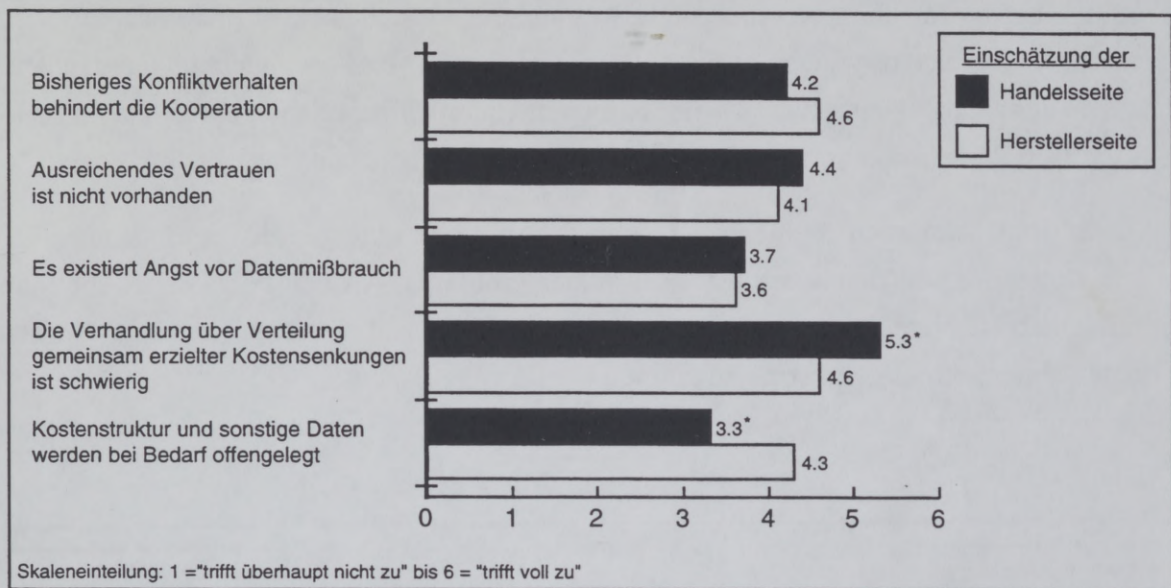


Abbildung 7: Externe Barrieren bei der Umsetzung von ECR

Beide Seiten empfinden die Verhandlungen über die Verteilung erzielter Einsparungen als größtes Problem bei der Umsetzung von ECR. Dies hängt eng damit zusammen, daß das bisherige Konfliktverhalten die gegenseitige Beziehung so tief geprägt hat, daß ausreichendes Vertrauen nur sehr langsam und mühsam aufgebaut werden kann. Das führt zu einer Kettenreaktion. Ohne Vertrauen werden sensible Daten nicht offengelegt, den offengelegten Daten des Partners wird mißtraut, und Verhandlungen über die Verteilung von Einsparungen werden unmöglich.

In den Gesprächen wurde offensichtlich, daß eine grundsätzliche Bereitschaft zur Kooperation und zur Offenlegung nahezu aller Daten auf jeden Fall existiert, wenn man nur sicher sein kann, daß der Partner ebenfalls korrekte Informationen bereitstellt. Die befragten Unternehmen bestätigten, daß die entscheidende Frage bei der Umsetzung von ECR nicht die Technik oder die Organisation ist, sondern ob es gelingt, die Denkweise der Mitarbeiter beider Seiten zu ändern. Es entstand der Eindruck, daß ca. 80% des ECR-Erfolges von der Psychologie und vom Menschen abhängen und nur 20% von der Technik und von der Organisation.

Das Ausmaß des Mißtrauens gegenüber der Herstellerseite hängt auch vom Alter und der Dauer der Betriebszugehörigkeit der entsprechenden Personen ab. Gesprächsteilnehmer, die bereits seit Jahrzehnten im Handel tätig waren, zeigten erheblich größeres Mißtrauen gegenüber der Herstellerseite als Personen, deren Berufseinstieg erst wenige Jahre zurück lag und die teilweise vor ihrem Einstieg in den Handel in anderen Branchen Erfahrung gesammelt hatten. Dies läßt die Vermutung zu, daß die ausgeprägte Mißtrauenseinstellung langsam aus dem Unternehmen „herauswächst“ und sich der kooperative Gedanke langfristig durchsetzen wird.

Bei der Diskussion über die Schwierigkeiten bei der Verteilung erzielter Einsparungen zeigte sich, daß die jeweiligen Kostenrechnungssysteme für die exakte Berechnung der tatsächlich angefallenen Kosten nicht geeignet sind. Aus diesem Grund hat die Mehrheit der befragten Unternehmen bereits für die relevanten Prozesse eine Prozeßkostenrechnung aufgebaut oder plant dies in naher Zukunft. Ca. 20% der befragten Unternehmen planen sogar den Aufbau einer vollständigen Prozeßkostenrechnung für alle Unternehmensbereiche.

Die unternehmensinternen Probleme schienen dagegen von untergeordneter Bedeutung zu sein. Interne Umsetzungsbarrieren wurden als weniger problematisch beurteilt (siehe Abbildung 8). Grundsätzlich ist hierbei aber zu berücksichtigen, daß die Antworten teilweise zu Gunsten des befragten Unternehmens verzerrt sein können.

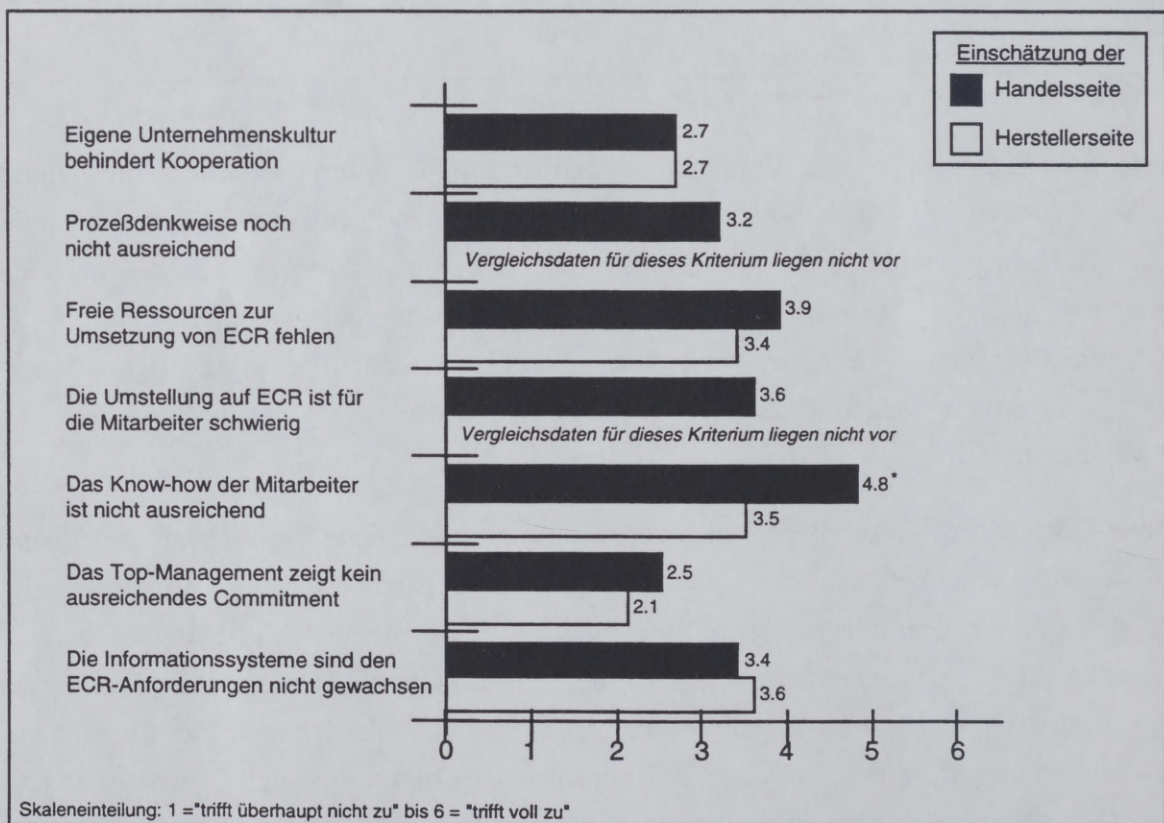


Abbildung 8: Interne Barrieren bei der Umsetzung von ECR

Hauptproblem im Handel scheint das nicht ausreichende Know-how der Mitarbeiter zu sein. Dies ist nicht überraschend, da insbesondere auf die Category Manager neue Anforderungen im Bereich Marketing, Sortimentsoptimierung und Profitabilitätsrechnung zukommen, die sie in ihrer alten Funktion (i.d.R. Einkauf) nicht bewältigen mußten. Die veränderten Anforderungen können laut einiger Gesprächspartner trotz intensiver Umschulung nicht alle Mitarbeiter erfüllen, so daß im Einzelfall auch über eine Freisetzung nachgedacht wird. Interessant ist, daß das Know-

how-Problem auf der Herstellerseite weitaus geringer eingeschätzt wird; ein Grund hierfür könnte der höhere Akademikeranteil sein.

Eine unzureichende Eignung der Informationssysteme für ECR konnte nicht festgestellt werden. Geeignete Software, ausreichende Geschwindigkeit und Speicherkapazität der Systeme sind oft bereits vorhanden; die vorherrschende Meinung hierzu war, daß dies nur eine Frage der Investitionsbereitschaft sei. Das Hauptproblem bei den Informationssystemen scheint die Schnittstelle zu den Informationssystemen der ECR-Partner zu sein. So wurde wiederholt auf die mangelnde Kompatibilität der zugrundeliegenden Datensätze hingewiesen.

Auf Handelsseite wurde bei ca. 30% der befragten Unternehmen der Mangel an freier (Personal-) Kapazität als Problem bei der Umsetzung von ECR empfunden. Dies ging i.d.R. mit einem unzureichenden Commitment des Top-Managements einher. Dieses Problem tauchte insbesondere bei Handelsunternehmen geringer Größe auf, die gerade erst mit der Umsetzung von ECR begonnen hatten.

Auf die Frage nach weiteren problematischen Auswirkungen der Einführung von ECR äußerten alle befragten Unternehmen, daß erhebliche organisationale Anpassungen erforderlich seien. Hierzu zählt insbesondere die Aufgabe der Trennung zwischen der Einkaufs- und Verkaufsabteilung und die organisationale Verankerung des Category Managements.

Auswahlkriterien des Handels bei der Wahl des ECR-Partners

Ein wesentliches Erfolgskriterium bei der Umsetzung von ECR ist die Wahl eines geeigneten Kooperationspartners. Ca 50% der befragten Unternehmen vertraten die Ansicht, daß nur wenige Hersteller die hierfür erforderlichen Voraussetzungen erfüllen und für eine Kooperation in Frage kommen. Die wichtigste Voraussetzung für eine ECR-Kooperation ist nach Meinung der meisten Gesprächspartner die Bedeutung der Geschäftsbeziehung, d.h. das von diesem Hersteller bezogene Volumen muß eine kritische Grenze überschreiten (siehe Abbildung 9).

Ebenfalls entscheidend ist die Frage, wie hoch das Vertrauen in den Hersteller ist. Viele Gesprächspartner betonten, daß insbesondere das Vertrauen innerhalb der personellen Beziehung von entscheidender Bedeutung ist. Uneinigkeit herrschte jedoch darüber, ob das Vertrauen bereits vor Beginn der ECR-Kooperation existieren muß, oder ob es ausreicht, wenn es sich während der Partnerschaft langsam entwickelt. Teilweise wurde auch bezweifelt, ob bei einer flächendeckenden Implementation von ECR mit vielen Herstellerunternehmen ein persönlicher Kontakt und somit Vertrauen überhaupt möglich ist.

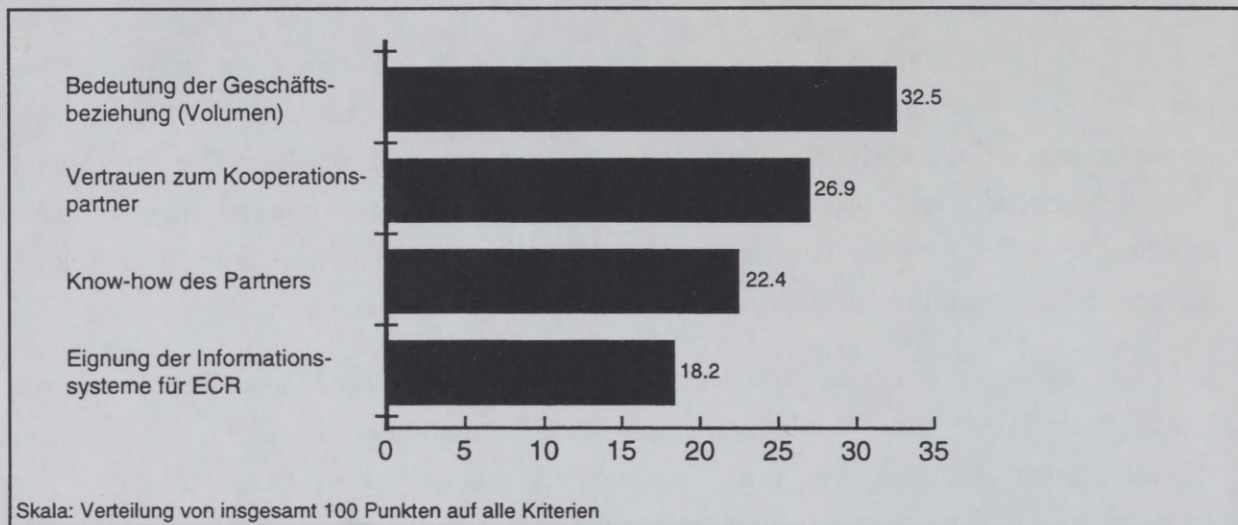


Abbildung 9: Kriterien des Handels bei der Auswahl eines geeigneten ECR-Partners

Ausreichendes Know-how und geeignete Informationssysteme wurden vom Handel als weniger entscheidendes Kriterium bei der Partnerwahl gesehen; dies unterstützt die bereits vorher beschriebene These, daß 80% des ECR-Erfolges von der Psychologie und vom Menschen bestimmt werden.

Fast alle befragten Handelsunternehmen planen mittelfristig, ihre Geschäftsbeziehungen in Abhängigkeit des Ausmaßes der ECR-Kooperation zu differenzieren. Hierbei ist an eine verbesserte Abwicklung oder an eine generelle Bevorzugung gedacht; die Mehrheit der Gesprächspartner denkt jedoch auch an Konditionszugeständnisse, die sie denjenigen Herstellern abverlangt, die sich weigern, eine ECR-Kooperation einzugehen. Die Höhe der Konditionsabschläge soll hierbei durch die jeweils entstehenden Mehrkosten im Rahmen der Abwicklung der Zulieferung im Vergleich zu kooperierenden Herstellern bestimmt werden. Im Einzelfall zeigten sich die befragten Unternehmen sogar entschlossen, Produkte derjenigen Hersteller, die sich auch langfristig einer Kooperation verweigern, auszulisten. Die große Mehrheit der Gesprächspartner hält eine derartige Maßnahme jedoch für kontraproduktiv, da konsequente Kundenorientierung auch bedeutet, keine Produkte auszulisten, die der Verbraucher kaufen möchte.

Die Betrachtung der zukünftigen Bedeutung des Machtfaktors innerhalb der Hersteller-Handel-Beziehung ergab ein klares Bild: Die Mehrheit der befragten Unternehmen vertrat die Meinung, daß der Machtfaktor in der Hersteller-Handel-Beziehung zukünftig an Bedeutung verlieren wird, da Machtausübung nicht mit der kooperativen Idee von ECR vereinbar ist. Im Rahmen einer langfristigen Zusammenarbeit sahen die meisten Gesprächspartner wenig Potential für eine kurzfristig orientierte Ausübung von Druck zur Durchsetzung eigener Interessen.

Auswirkungen von ECR auf die Marketingaktivitäten des Handels

Nach Ansicht der befragten Unternehmen bemerkt der Endverbraucher ECR durch übersichtlichere und alle Bedürfnisse abdeckende Sortimente, weniger Bestandslücken, frischere Produkte und niedrigere Preise.

Auf die Frage, wie sich ECR auf das Handelsmarketing auswirken wird, gaben knapp 90% der befragten Unternehmen an, daß mittelfristig Direct Marketing, also die direkte und individuelle Kundenansprache, stark an Bedeutung gewinnen wird. Voraussetzung hierfür ist jedoch die Analyse der Präferenzstruktur der Verbraucher sowie die Verfügbarkeit der Adressen und einiger demographischer Daten. Ersteres wird durch die Analyse der über Scannerkassen erfaßten Abverkaufsdaten ermöglicht. Über die Möglichkeiten zur Ermittlung der Adressen und grundlegender demographischer Daten des Kunden existierten unterschiedliche Meinungen. Die naheliegende Möglichkeit über Kundenkarten wird von den meisten befragten Unternehmen favorisiert, teilweise auch schon praktiziert, ist jedoch mit drei Problemen verbunden:

- Die Ausgabe und Verwaltung von Kundenkarten ist mit erheblichen Kosten verbunden. Während die Mehrheit der befragten Unternehmen der Meinung war, daß die zusätzlichen Kosten durch erhöhten Umsatz ausgeglichen werden können, äußerte ein Gesprächspartner die These, daß zur Zeit alle Unternehmen in Deutschland, die Kundenkarten anbieten, ihre Kosten nicht durch erhöhten Umsatz ausgleichen können. Unbedingte Voraussetzung für ein Kundenkartenprogramm scheint daher die Möglichkeit einer kosteneffizienten Abwicklung zu sein.
- Die meisten Gesprächspartner vertraten die Ansicht, daß die Endverbraucher bereits heute zu viele Karten besitzen, und zusätzliche Karten möglicherweise nicht akzeptiert werden. Als Lösung dieses Problems wurde vorgeschlagen, die Karte mit einer Zahlungsfunktion aufzuwerten.
- Unbedingte Voraussetzung für eine aktuelle und präzise Analyse der Präferenzstruktur des Kunden ist, daß die Karte bei jeder Transaktion vorgelegt wird. Hierzu muß dem Konsumenten ein Anreiz geboten werden, der so hoch ist, daß er regelmäßig seine Karte mitnimmt und vorzeigt. Denkbar ist die Gewährung eines Preisnachlasses. Hier muß jedoch auf die rechtliche Zulässigkeit geachtet werden (Rabattgesetz). Außerdem sind die Gewinnspannen des Handels auf den Umsatz bezogen derart niedrig, daß fraglich ist, ob ein signifikanter Preisnachlaß überhaupt gewährt werden kann. Alternativ ermöglichten einige der befragten Unternehmen den Besitzern ihrer Kundenkarten eine schnellere Abwicklung an der Kasse sowie reduzierte Eintrittspreise bei lokalen Attraktionen.

Eines der befragten Unternehmen ermittelte die Adressen und Präferenzen der Kunden nicht über ein Kundenkartenprogramm, sondern über Fragebögen, deren Ausfüllen mit einem kleinen Präsent belohnt wurde. Die Gefahren dieses Verfahrens liegen in der unvollständigen und

möglicherweise verzerrten Kundendatei und in einer nur sehr groben Momentaufnahme der tatsächlichen Präferenzstruktur.

Unabhängig von ECR vertraten die meisten befragten Unternehmen die Meinung, daß der Servicebereich (freundliche Beratung, Lieferservice, etc.) in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Uneinheitlich war die Einschätzung, ob der Preis wichtigstes Kaufkriterium bleiben wird und Service zwar erwünscht ist, aber nichts kosten darf, oder ob der Kunde in Zukunft verstärkt das Einkaufserlebnis suchen wird.

4. FAZIT

Die empirische Untersuchung zeigt, daß im Handel ein großes Interesse an ECR besteht und nahezu alle Handelsunternehmen bereits ECR-Kooperationen durchführen oder für die nahe Zukunft planen. Hierbei sind die großen Handelsunternehmen grundsätzlich weiter fortgeschritten als die kleinen. Der Schwerpunkt der ECR-Initiativen liegt im Logistikbereich, dicht gefolgt von Kooperationen im Bereich Category Management.

Der Handel ist bei der Umsetzung von ECR zwar weiter fortgeschritten als die Industrie, doch liegt beim Handel ein Know-how Problem bezüglich ECR vor.

Die Untersuchung zeigt auch, daß Handel und Hersteller durch eine ECR-Kooperation erhebliche Nutzenpotentiale ausschöpfen können; diese werden jedoch vom Handel niedriger eingeschätzt als von der Herstellerseite.

Erschwert wird die Umsetzung von ECR durch das starke Mißtrauen zwischen Handel und Hersteller: Die Verteilung der Einsparungen ist schwierig, da jeder glaubt, der andere profitiere mehr von ECR. Hauptproblem scheint die Änderung der Denkweise, nicht die Anpassung der Informationssysteme und der Organisation zu sein.

Der Kunde profitiert von ECR durch übersichtlichere Sortimente, niedrigere Preise, reduzierte Bestandslücken und frischere Produkte. Als indirekte Auswirkung von ECR wird die flächendeckende Verbreitung von Scannerkassen zur Einführung von Direct Marketing genutzt werden.

Die Kernaussagen zu den gerade skizzierten Teilbereichen von ECR werden in Tabelle 1 noch einmal zusammenfassend dargestellt.

Obwohl ECR in der Umsetzung noch kein integriertes Gesamtkonzept darstellt, sondern vielmehr eine Aneinanderreihung von unabhängigen Einzelaktivitäten, bestätigt die Erkenntnis, daß nahezu alle Handelsunternehmen bereits Teilaspekte von ECR implementieren oder dies für die nahe Zukunft planen, daß sich kein Unternehmen in Deutschland langfristig einer ECR-Kooperation verschließen kann. Der Prozeß gestaltet sich jedoch als langsam und schwierig, da das Mißtrauen zwischen Handel und Hersteller tief verwurzelt ist und eine große Hürde für die Umsetzung von ECR darstellt.

	Handel	Hersteller	Handel und Hersteller
Stand der ECR-Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> 83% der befragten Unternehmen führen eine oder mehrere ECR-Kooperationen durch, die anderen 17% planen eine Kooperation für die nahe Zukunft. 	<ul style="list-style-type: none"> 40% führen eine oder mehrere ECR-Kooperationen durch, 36% planen mittelfristig ein ECR-Projekt. 	<ul style="list-style-type: none"> Zwar ist der Handel in allen vier Teilstrategien weiter fortgeschritten als die Industrie, doch liegt beim Handel ein Know-how Problem bezüglich ECR vor. Der Schwerpunkt der ECR-Umsetzung liegt bei Handel und Hersteller im Bereich Efficient Replenishment sowie Efficient Assortment.
Ziele im Rahmen von ECR	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhte Kundenorientierung ist das wichtigste Ziel. An zweiter Stelle folgen Kostensenkungspotentiale. 	<ul style="list-style-type: none"> Kostensenkungen sind das wichtigste Ziel. Kundenorientierung hat unterste Priorität. 	-
Einsparpotentiale (gesamt)	<ul style="list-style-type: none"> Maximal 2,7% des Umsatzes sind erreichbar. Die Herstellerseite profitiert stärker. 	<ul style="list-style-type: none"> Maximal 3,7% sind erreichbar. Der Handel profitiert stärker. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Verteilung der erzielten Einsparungen ist schwierig, da jeder meint der andere profitiere mehr von ECR.
Efficient Replenishment	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Eine Kooperation im Logistikbereich ist Voraussetzung für Kooperationen in anderen Gebieten von ECR. Eine Kooperation im Logistikbereich ist am einfachsten zu verwirklichen. Der Lagerbestand auf Handelsseite wurde durch ECR um bis zu 50% reduziert. EDI als Teil der Efficient Replenishment ist von entscheidender Bedeutung und bietet erhebliches Einsparungspotential. Scannerkassen haben in den nächsten Jahren eine Durchdringung von 100%. Erfolgreiches Category Management macht Umsatzsteigerungen von bis zu 30% möglich.
Efficient Assortment	<ul style="list-style-type: none"> Ca. 50% der befragten Handelsunternehmen haben erhebliche Zweifel an der Idee des Category Captain wegen der Gefahr opportunistischen Verhaltens. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Hersteller favorisieren die Idee des Category Captain. 	<ul style="list-style-type: none"> Aber: Der deutsche Verbraucher kann erfolgreich vom Schnäppchenjäger zum EDLP-Kunden umgezogen werden.
Efficient Promotion	<ul style="list-style-type: none"> Dauerniedrigpreisstrategien (EDLP) werden sich nicht durchsetzen, da Preisaktionen im Kampf um den Kunden zu wichtig sind. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Hersteller favorisieren die Idee EDLP. 	<ul style="list-style-type: none"> ECR reduziert das Flopprisiko bei Neuprodukteinführungen und erhöht das Innovationstempo.
Efficient Product Development	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ECR reduziert das Flopprisiko bei Neuprodukteinführungen und erhöht das Innovationstempo.
Barrieren bei der Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> Die wichtigsten internen Barrieren sind mangelndes Know-how der Mitarbeiter sowie mangelnde freie Kapazitäten. 	<ul style="list-style-type: none"> Die wichtigsten internen Barrieren sind unzureichende Informationssysteme sowie mangelndes Know-how der Mitarbeiter. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Beziehung zwischen Handel und Hersteller ist immer noch durch starkes Mißtrauen geprägt. 80% der ECR-Umsetzung ist der Mensch, 20% Technik und Organisation. Die Verhandlungen über erzielte Einsparungen werden vom Handel und vom Hersteller als größtes Problem bei der Umsetzung von ECR gesehen. Eine zumindest situationsbezogene Prozesskostenrechnung ist bei fast allen Handelsunternehmen in der Umsetzung oder für die nahe Zukunft geplant. Ungefähr 50% der befragten Handelsunternehmen möchte die POS-Daten nicht kostenlos in die Kooperation einbringen, sondern verkaufen.
Die Wahl des ECR-Partners	<ul style="list-style-type: none"> Viele Handelsunternehmen planen eine Differenzierung der Geschäftsbeziehung abhängig vom Grad der ECR-Kooperation. Die Differenzierung kann durch bevorzugte Abwicklung, finanzielle Zugeständnisse oder durch Auslistung erfolgen. Kritische Größe und Vertrauen sind die wichtigsten Kriterien bei der Wahl eines geeigneten ECR-Partners. 	<ul style="list-style-type: none"> Einige Hersteller praktizieren bereits eine Differenzierung abhängig vom Grad der ECR-Kooperation. 	-

Tabelle 1: Kernaussagen der Studie

5. LITERATURVORSCHLÄGE

Coopers & Lybrand (1996), European Value Chain Analysis Study, Utrecht.

Food Marketing Institute (Hrsg.) (1994), Efficient Consumer Response: Getting started, Washington.

Homburg, Ch.; Grandinger, A.; Krohmer, H. (1996), Efficient Consumer Response (ECR) - Erfolg durch Kooperation mit dem Handel, WHU Koblenz, Management Know-how Reihe des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung (ZMU).

Kurt Salmon Associates (1993), verfaßt für das Food Marketing Institute: Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry, Washington.

Tietz, B. (1995), Efficient Consumer Response (ECR), in: WiSt (Oktober), S. 529 - 530.

Töpfer, A. (1995), Efficient Consumer Response - Bessere Zusammenarbeit zwischen Handel und Herstellern, in: Handelsforschung 95/96, Wiesbaden.

Töpfer, A. (1996), Efficient Consumer Response (ECR): Wie realistisch sind die versprochenen Vorteile?, CPC Deutschland GmbH (Hrsg.), Heilbronn.

von der Heydt, A. (1997), Efficient Consumer Response (ECR), Frankfurt.